



Економіка

УДК 378.147:378.1

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.14904473>

Інноваційні підходи до розробки системи мотивації науково-педагогічного персоналу у вищій освіті України

Жукова Тетяна Адольфівна,

аспірант, Одеський національний економічний університет, м. Одеса,
Україна, <https://orcid.org/0009-0000-5319-9939>

Прийнято: 02.02.2025 | Опубліковано: 21.02.2025

***Анотація:** Підвищення ефективності мотиваційних механізмів науково-педагогічного персоналу є важливим фактором розвитку закладів вищої освіти (далі – ЗВО) та вдосконалення якості освітніх послуг. В умовах глобалізації та посилюваних вимог до наукової й педагогічної діяльності необхідно розробляти дієві стимули для підвищення продуктивності праці викладачів-науковців.*

Метою статті є аналіз інноваційних методів створення дієвої системи мотивації науково-педагогічних працівників у ЗВО України, що інтегрує як матеріальні, так і нематеріальні стимули, а також урахує актуальні виклики, зумовлені цифровізацією, розвитком міжнародної академічної мобільності та процесами реформування освітньої галузі.

У дослідженні використано комплексний підхід, що передбачає анкетування науково-педагогічних працівників, статистичний аналіз отриманих даних.



У результатах визначено основні чинники, що впливають на рівень мотиваційної активності викладачів: матеріальні стимули (заробітна плата, гранти, премії, соціальні пільги) та нематеріальні механізми (академічна мобільність, кар'єрне зростання, соціальне визнання, рівень автономії). Запропоновано конкретні заходи щодо оптимізації системи мотивації, зокрема реформування механізмів преміювання, створення сприятливого робочого середовища, розширення можливостей міжнародної співпраці та підвищення рівня соціального захисту викладачів.

У висновках підсумовано, що комплексний підхід до вдосконалення мотиваційних механізмів у ЗВО, який поєднує матеріальні та нематеріальні стимули, сприятиме підвищенню ефективності науково-педагогічної діяльності, стимулюванню наукової активності та покращенню якості освітніх послуг. Реалізація запропонованих заходів дозволить створити більш продуктивне та комфортне середовище для викладачів-науковців, що позитивно вплине на загальний розвиток системи вищої освіти.

Ключові слова: навчальні технології, саморозвиток, оплата праці, академічна мобільність, престижність професії, мотивація праці.

Innovative approaches to developing a system of motivation for scientific and pedagogical personnel in higher education in Ukraine

Tetiana Zhukova,

Ph.D student, Odesa National Economic University, Odesa, Ukraine,

<https://orcid.org/0009-0000-5319-9939>

Abstract: *Increasing the effectiveness of motivational mechanisms for scientific and pedagogical staff is an important factor in the development of higher education institutions (hereinafter referred to as HEIs) and improving the quality of*



*educational services. In the context of globalization and growing requirements for scientific and pedagogical activity, it is necessary to develop effective incentives to increase the productivity of teachers and scientists. **Purpose.** The purpose of the article is to analyze innovative methods for creating an effective system of motivation for scientific and pedagogical staff in higher education institutions of Ukraine, which integrates both material and non-material incentives, and also takes into account current challenges caused by digitalization, the development of international academic mobility and the processes of reforming the education sector. **Methods.** The study used a comprehensive approach, including a survey of scientific and pedagogical staff, statistical analysis of the data obtained. **Results.** The main factors influencing the level of motivational activity of teachers are identified: material incentives (salary, grants, bonuses, social benefits) and non-material mechanisms (academic mobility, career growth, social recognition, level of autonomy). Specific measures are proposed to optimize the motivation system, including reforming bonus mechanisms, creating a favorable working environment, expanding opportunities for international cooperation and increasing the level of social protection of teachers. **Conclusions.** A comprehensive approach to improving motivational mechanisms in higher education institutions, combining material and non-material incentives, will contribute to increasing the efficiency of scientific and pedagogical activities, stimulating scientific activity and improving the quality of educational services. The implementation of the proposed measures will create a more productive and comfortable environment for teachers-scientists, which will positively affect the overall development of the higher education system.*

Keywords: *educational technologies, self-development, remuneration, academic mobility, prestige of the profession, motivation to work.*

Постановка проблеми. З огляду на сучасні виклики та трансформації в системі вищої освіти України, зумовлені інтеграцією в європейський освітній



простір, цифровізацією освітнього процесу та необхідністю підвищення якості освітніх послуг, актуальним є питання вдосконалення системи мотивації науково-педагогічного персоналу.

Людський капітал є основним ресурсом ЗВО, що визначає їхню конкурентоспроможність та ефективність освітньої діяльності. Водночас традиційні механізми стимулювання вже не забезпечують належного рівня залученості та зацікавленості викладачів у професійному розвитку. Низький рівень оплати праці, труднощі з академічною мобільністю, посилювані вимоги до наукової продуктивності та викладання в умовах диджиталізації створюють додаткові бар'єри для мотивації науково-педагогічного персоналу.

Науково-педагогічні працівники є провідною ланкою розвитку науки та професійної підготовки фахівців, проте відсутність дієвих мотиваційних механізмів знижує їхню активність, що може негативно позначитися на якості освітніх послуг. Посилювані вимоги до викладачів щодо міжнародної публікаційної активності, впровадження інноваційних освітніх технологій та адаптації до нових умов викладання потребують перегляду підходів до стимулювання їхньої праці.

Зважаючи на це, необхідним є розроблення та впровадження інноваційних методів мотивації, що передбачають як матеріальні, так і нематеріальні стимули. Використання гнучких мотиваційних стратегій, цифрових інструментів для професійного розвитку, а також створення комфортного освітнього середовища може сприяти підвищенню ефективності діяльності науково-педагогічного персоналу та забезпеченню сталого розвитку системи вищої освіти України.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема мотивації науково-педагогічного персоналу у вищій освіті широко досліджується в науковій літературі, адже ефективне стимулювання праці викладачів є важливим



чинником підвищення якості освітніх послуг та забезпечення сталого розвитку ЗВО.

Дослідження таких авторів, як А. М. Лукіяничук [1], Т. М. Горохівська [2] підтверджують, що фінансова мотивація є одним з основних чинників залученості науково-педагогічних працівників до професійної діяльності. Заробітна плата, премії, гранти, додаткові виплати за наукові досягнення та участь у міжнародних проєктах розглядаються як базові стимули, що визначають рівень задоволеності викладачів. У роботах Л. Аніпко [3], О. М. Моренко [4] наголошується, що низький рівень заробітної плати є одним з основних демотивувальних факторів, який сприяє відтоку кваліфікованих кадрів з освітньої сфери. Водночас дослідники В. О. Табачук [5], О. В. Чередник [6] зазначають, що підвищення фінансового забезпечення не завжди корелює зі зростанням ефективності праці, якщо відсутні додаткові стимули для професійного розвитку.

Окрім фінансових стимулів, значна увага в наукових дослідженнях приділяється нематеріальним аспектам мотивації. Зокрема, Т. П. Остапчук зі співавторами [7], Т. П. Плішка [8] акцентують на ролі академічної свободи, можливостях кар'єрного зростання, професійного розвитку та міжнародної співпраці як важливих факторах мотивації. У дослідженнях С. Мащак, Д. Дутко [9], О. Грін та співавторів (О. Hryn et al.) [10] зазначається, що створення сприятливого освітнього середовища, забезпечення викладачів доступом до сучасних навчальних технологій і підвищення престижності професії сприяють зростанню їхньої залученості до наукової та освітньої діяльності.

Дослідження психологічних аспектів мотивації здійснюють О. Задоріна та колеги (О. Zadorina et al.) [11]. Науковці підкреслюють, що задоволеність викладачів своєю діяльністю здебільшого залежить від рівня соціальної підтримки, визнання їхніх досягнень та створення комфортних умов праці.



Учений І. О. Тарлопов [12] наголошує, що надмірне навантаження, бюрократизація освітнього процесу та постійні зміни в законодавстві можуть спричиняти професійне вигорання, що негативно впливає на ефективність роботи.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Попри значну кількість досліджень, існують певні прогалини в науковому дискурсі. Зокрема, більшість робіт зосереджені або на фінансових аспектах мотивації, або на нематеріальних стимулах, тоді як їх комплексне поєднання залишається недостатньо вивченим. Крім того, відсутні системні дослідження щодо впливу цифрових інструментів на формування мотивації викладачів, а також моделей адаптації освітніх установ до нових реалій ринку праці та глобалізації знань.

Ця стаття спрямована на розроблення інноваційних підходів до формування ефективної системи мотивації науково-педагогічного персоналу, яка поєднує матеріальні й нематеріальні стимули, враховує сучасні тенденції розвитку освіти та особливості українського освітнього простору.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Мета статті – дослідження інноваційних підходів до формування ефективної системи мотивації науково-педагогічного персоналу у вищій освіті України, яка поєднує матеріальні та нематеріальні стимули, враховує сучасні виклики цифровізації, міжнародної академічної мобільності та реформування освітньої сфери.

Для досягнення цієї мети було сформульовано такі завдання:

- 1) проаналізувати теоретичні засади та сучасні наукові підходи до мотивації науково-педагогічного персоналу в освітніх установах;
- 2) виявити основні чинники, що впливають на мотивацію викладачів, зокрема матеріальні стимули (заробітна плата, гранти, премії) та нематеріальні механізми (академічна мобільність, кар'єрне зростання, соціальне визнання тощо);



3) розробити рекомендації щодо удосконалення мотиваційних механізмів у ЗВО, спрямованих на підвищення продуктивності праці науково-педагогічного персоналу та покращення якості освітніх послуг.

Виклад основного матеріалу дослідження. Наукові дослідження, присвячені вивченню різних аспектів людської діяльності, підтверджують тісний взаємозв'язок між успішною кар'єрою та інтелектуальними здібностями людини, її психологічними особливостями та мотиваційними чинниками. Ставлення до праці формується на основі ціннісних орієнтирів, рівня соціальної та інтелектуальної свідомості, а також потреб та можливостей їхнього задоволення [13, с. 126]. Саме ці аспекти в реальному житті трансформуються в конкретні мотиви трудової діяльності.

Варто зазначити, що в Україні, на жаль, рівень оплати праці викладачів є одним із найнижчих у Європі (табл. 1).

Таблиця 1

Розміри посадових окладів науково-педагогічних працівників ЗВО у
2021-2024 рр.

Розряди	Посади	Посадовий оклад, грн.	
		На 01.12.2021 р. (підвищення на 11% відповідно до постанови КМУ від 23.01.2019)	На 01.12.2024 р. (підвищення на 11% постановою КМУ від 23.01.2019)
16	Асистент	8958	9894
17	Старший викладач	9633	10639
19	Доцент	10982	12128
20	Професор	11689	12909
21	Завідувач кафедри	10982	12128

Джерело: складено автором на основі [14]



Безперечно, це зумовлює зниження престижності професії викладача, що, відповідно, впливає на відтік кваліфікованих кадрів як у приватний сектор, так і за кордон. Недостатній рівень фінансової мотивації змушує науково-педагогічних працівників поєднувати роботу в кількох закладах, займатися репетиторством або навіть змінювати професійну діяльність, що негативно позначається на якості освіти. До прикладу, як зазначає В. О. Табачук, в Ізраїлі заробітна плата викладача становить 1700 дол./міс., у Польщі – 1290 дол./міс., у Німеччині – 5100 дол./міс., в Іспанії – 3500 дол./міс. [15, с. 87].

Окрім низької заробітної плати, українські викладачі стикаються з додатковими викликами: високим рівнем бюрократизації освітнього процесу, перевантаженістю адміністративними завданнями, обмеженим доступом до міжнародних наукових грантів та проєктів. Зокрема, в умовах цифровізації освіти виникає необхідність постійного вдосконалення цифрових компетентностей викладачів, що вимагає додаткових ресурсів і часу, але часто не підкріплюється належною матеріальною чи нематеріальною мотивацією.

У процесі дослідження мотивації професійної діяльності можна виокремити три основні групи мотивів: мотиви, пов'язані з трудовою діяльністю, вибором професії та вибором місця роботи. Мотиви, пов'язані з трудовою діяльністю, стосуються престижності професії, змісту й характеру роботи, можливостей для професійного розвитку та підвищення кваліфікації. Ці фактори формують так зване «мотиваційне ядро» особистості, що визначає рівень професійної активності та потенціал розвитку працівника. Мотиви, пов'язані з вибором професії, відображають інтерес до певної сфери діяльності, бажання реалізувати власний потенціал та досягти професійного визнання. Мотиви, пов'язані з вибором місця роботи, охоплюють умови праці, рівень заробітної плати, корпоративну культуру, можливість професійного зростання та соціальні гарантії.



Загалом мотивація професійної діяльності поділяється на три основні складові: внутрішню мотивацію, зовнішню позитивну мотивацію та зовнішню негативну мотивацію. Внутрішня мотивація формується на основі власних потреб і прагнень людини. Вона не потребує зовнішніх стимулів і є найбільш ефективною в довгостроковій перспективі. Для науково-педагогічних працівників така мотивація часто пов'язана з інтересом до наукових досліджень, прагненням до самореалізації, академічною свободою та можливістю особистого розвитку. Зовнішня позитивна мотивація зумовлена зовнішніми факторами, що сприяють підвищенню продуктивності праці. До таких чинників належать матеріальне стимулювання (заробітна плата, премії, гранти), кар'єрне зростання, соціальне визнання, престижність професії, позитивна оцінка з боку колег та адміністрації закладу освіти. Попри те, що цей вид мотивації є ефективним, він має тенденцію до поступового зниження впливу, якщо зовнішні стимули не оновлюються або не покращуються. Зовнішня негативна мотивація ґрунтується на страху перед можливими негативними наслідками, такими як критика, покарання, штрафи, осуд із боку керівництва чи колективу. Цей тип мотивації менш ефективний у довгостроковій перспективі, оскільки може викликати професійне вигорання та зниження ініціативності працівника.

Сучасне освітнє середовище висуває нові вимоги до науково-педагогічних працівників, однак ці зміни не завжди призводять до ефективного підвищення кваліфікації викладачів. Трансформація завдань, пов'язаних із підготовкою фахівців, часто вимагає додаткових зусиль від науково-педагогічного персоналу, таких як розроблення нових навчальних курсів або досягнення кількісних показників публікаційної активності. Це може призвести до емоційного перенапруження, зниження продуктивності та професійного вигорання.



До вимог, які ставляться перед викладачами для забезпечення високого рівня освітнього процесу, належать володіння іноземною мовою, проходження закордонного стажування та наявність публікацій у наукових виданнях, що входять до міжнародних наукометричних баз, таких як Scopus і Web of Science. Однак виконання цих умов потребує значних фінансових витрат, що для молодих викладачів є надзвичайно складним завданням. У зв'язку з цим, як зауважує О. О. Васильєва, з'являється феномен академічного туризму до сусідніх країн (Болгарія, Польща, Чехія, Словенія, країни Балтії), що не завжди сприяє реальному підвищенню професійного рівня викладачів, а часто є формальним етапом виконання вимог [13].

Для дослідження мотиваційної сфери науково-педагогічного персоналу було проведене емпіричне дослідження, у якому взяли участь 163 науково-педагогічні працівники з 48 закладів вищої освіти України. Така кількість респондентів дозволила систематизувати інформацію щодо мотивації праці та запобігти надмірності показників, що можуть призвести до розмивання параметрів, визначених актуальними для анкетування.

Важливим аспектом для забезпечення цілісності дослідження та систематизації результатів є тривалість професійної діяльності респондентів (рис. 1). Урахування виключно тих учасників, які мають значний досвід або, навпаки, відсутність досвіду, може спотворити результати та не відображати повної картини мотивації праці. Сприйняття мотивації в таких категоріях науково-педагогічних працівників буде відрізнятися, що підтвердили результати попередніх досліджень. Відповідно, анкети були надіслані викладачам-науковцям із різним досвідом роботи, що сприяло більш глибокому та об'єктивному аналізу.

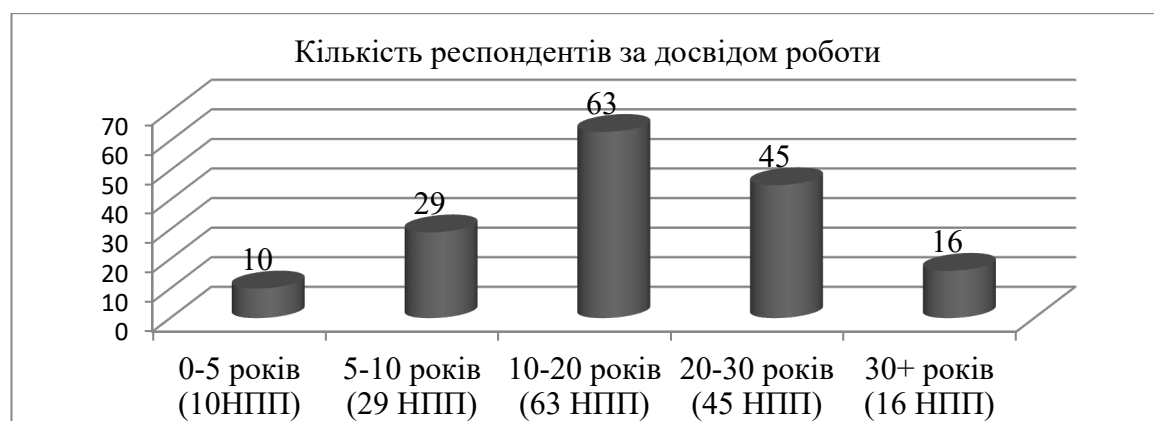


Рис. 1. Тривалість професійної діяльності науково-педагогічних працівників, які взяли участь в анкетуванні, осіб

Джерело: розробка автора за підсумками власного дослідження

Для забезпечення репрезентативності дослідження було залучено науково-педагогічних працівників 48 закладів вищої освіти з усіх регіонів України, що складає 12% від загального простору ЗВО (станом на 01 січня 2024 року в Україні налічувалося 394 заклади вищої освіти). Це дозволяє забезпечити належний рівень репрезентативності за інституційними параметрами та надає можливість зробити обґрунтовані висновки на основі отриманих даних.

Окрім географічного розподілу закладів, важливим критерієм вибірки стала форма власності ЗВО –державна чи приватна. Диференціація між державними й приватними ЗВО зумовлена різними підходами до фінансування, організації освітнього процесу та вимог до кадрового складу, що, відповідно, впливає на мотиваційне середовище цих ЗВО. Так, різні форми власності передбачають різні соціальні обов'язки та можливості заохочення науково-педагогічних працівників.

У поточному дослідженні вдалося уникнути значного розриву між державними та приватними університетами, що дозволило створити більш об'єктивне уявлення про мотиваційне середовище у ЗВО без надмірної акцентуації на інституційних особливостях. Основну увагу було приділено



функціональним характеристикам ЗВО, які є основою для формування мотиваційної стратегії та стимулювання науково-педагогічного персоналу.

Також важливо враховувати різне ставлення до мотивації викладачів-науковців із різним досвідом роботи. Початковий етап науково-педагогічної діяльності має свої специфічні особливості. На цьому етапі потреби фахівців, як правило, орієнтовані на наявність перспектив для розвитку в науковій, навчальній або організаційній діяльності. З огляду на це, основні мотиваційні запити молодих науково-педагогічних працівників зосереджуються на можливостях, які надає ЗВО чи система вищої освіти загалом. Підтримка в науково-дослідній діяльності, допомога в організаційних питаннях, забезпечення навчально-методичними ресурсами – усе це є важливими мотиваційними чинниками для молодого викладача, який перебуває на етапі становлення як педагога, науковця та співробітника ЗВО (наприклад, здобуття наукового ступеня, вченого звання, посади).

Для досвідчених викладачів-науковців, які мають понад 30 років досвіду роботи, мотивація часто зосереджена на визнанні їхніх досягнень. Зазвичай такі фахівці вже мають значний багаж наукових та педагогічних здобутків, що супроводжується відповідними бонусами – соціальними, науковими та організаційними. Окремим важливим фактором є визнання заслуг, отримання відповідних наукових звань і статусу в науково-педагогічному середовищі.

Найбільшу частку в дослідженні складають науково-педагогічні працівники з досвідом роботи від 10 до 30 років. Це основна категорія респондентів, оскільки вони вже подолали етап професійного становлення, але ще не досягли вікового рівня емоційного чи фізичного вигорання. Вони є найбільш важливими для аналізу актуальних мотиваційних факторів. Для цієї категорії важливо зберігати баланс мотиваційної активності: мотивація повинна враховувати як перспективи професійного розвитку, так і визнання заслуг і заохочення.



Далі, у межах аналізу організаційних аспектів дослідження мотивації науково-педагогічних працівників, розглядаються додаткові характеристики вибірки респондентів, залучених до анкетування. Одним із таких параметрів є посада науково-педагогічного працівника у ЗВО (рис. 2).

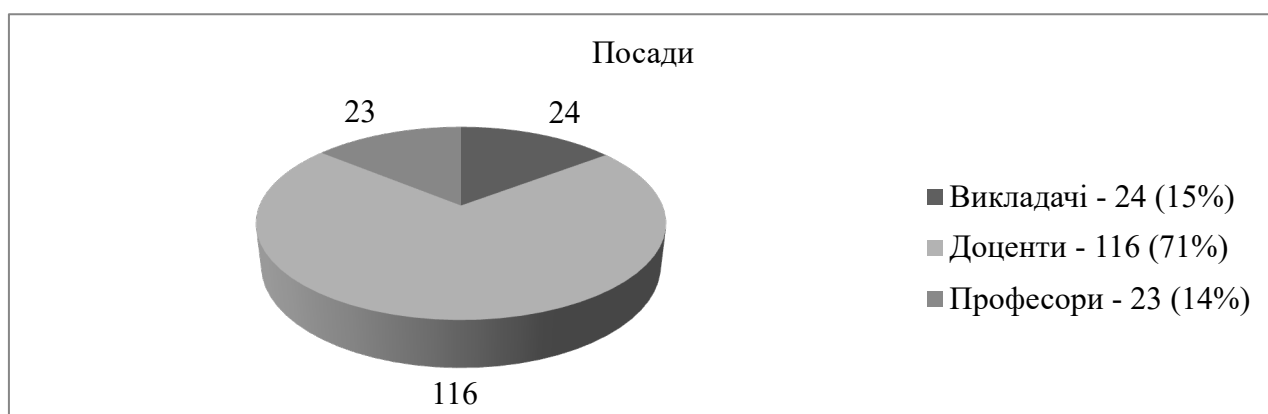


Рис. 2. Характеристика респондентів за посадою у ЗВО, осіб
Джерело: розробка автора за підсумками власного дослідження

Посада в контексті мотивації може бути розглянута з двох основних перспектив:

- 1) посада як варіант заохочення: викладач-науковець може проявляти професійну активність із метою кар'єрного зростання, що призводить до подальших бонусів, як то фінансових, соціальних, організаційних чи репутаційних;
- 2) посада як елемент потенціалу: викладач-науковець використовує можливості, що передбачені його посадовими обов'язками та правами, для розвитку навчально-методичної, наукової та організаційно-виховної діяльності.

Ще одним важливим критерієм вибірки в межах дослідження є наявність наукового ступеня в науково-педагогічного працівника (рис. 3).



Рис. 3. Характеристика респондентів за наявністю наукового ступеня, осіб

Джерело: розробка автора за підсумками власного дослідження

Цей параметр є основним для аналізу мотиваційної активності, оскільки науковий ступінь є необхідною умовою для кар'єрного зростання та підтримання статусу викладача-науковця. Водночас процес здобуття ступеня доктора філософії або доктора наук також є потужним мотиваційним чинником, оскільки передбачає низку стимулів та заохочень – фінансових, соціальних, організаційних та репутаційних. Таким чином, рівень наукової кваліфікації безпосередньо впливає на зміст відповідей викладачів-науковців щодо їхньої мотиваційної активності.

Отримані емпіричні дані стали основою для детального аналізу стану мотиваційної активності у ЗВО України. Використаний методологічний інструментарій дозволяє не лише дослідити наявну систему мотивації праці науково-педагогічних працівників, а й оцінити її ефективність у контексті сучасних освітніх реалій та управління персоналом. Організація дослідження забезпечила необхідний рівень репрезентативності вибірки, включаючи охоплення ЗВО за основними параметрами (регіональне розташування, форма власності). Особливу увагу було приділено аналізу мотиваційних чинників серед викладачів-науковців з урахуванням їхнього досвіду роботи, посади, наукового статусу та інших характеристик.



Аналіз отриманих даних свідчить, що мотивація викладачів-науковців формується під впливом різних чинників, які можна класифікувати на матеріальні стимули та нематеріальні механізми. До першої групи належать заробітна плата, фінансові стимули у вигляді грантів, премій, надбавок, а також соціальні гарантії, що передбачають медичне страхування, житлову підтримку та соціальний захист. Високий рівень матеріального стимулювання особливо важливий для молодих викладачів, які перебувають на етапі професійного становлення. Водночас фінансові стимули також відіграють вагомую роль для досвідчених викладачів, мотивуючи їх до активної участі в наукових дослідженнях, міжнародних проєктах та професійному розвитку.

Проте не менш значущими є й нематеріальні механізми мотивації, які охоплюють можливості кар'єрного зростання, академічну мобільність, соціальне визнання та підтримку наукової діяльності. Кар'єрне зростання, зокрема можливість підвищення на посаді, є важливим чинником мотивації для викладачів із різним досвідом роботи. Академічна мобільність, що передбачає участь у міжнародних стажуваннях, програмах обміну й конференціях, сприяє професійному розвитку та стимулює до активної наукової діяльності. Соціальне визнання, яке проявляється в здобутті наукових ступенів, учених звань, нагород та відзнак, має значний вплив на мотивацію, особливо серед викладачів із багаторічним досвідом роботи. Додатковим нематеріальним фактором є рівень автономії та можливість впливу на освітній процес, що передбачає розробку власних навчальних курсів, упровадження інноваційних методик викладання та участь у прийнятті управлінських рішень.

На основі здійсненого дослідження сформовано рекомендації щодо вдосконалення мотиваційних механізмів в ЗВО, які спрямовані на підвищення продуктивності праці науково-педагогічного персоналу та покращення якості освітніх послуг. Одним з основних напрямів удосконалення є підвищення



ефективності матеріальних стимулів, що стосується оптимізації системи оплати праці шляхом запровадження диференційованої системи преміювання з урахуванням наукових досягнень, участі в міжнародних грантових програмах та підготовки публікацій у журналах, що входять до міжнародних наукометричних баз. До того ж важливим аспектом є розширення можливостей грантового фінансування, що передбачає сприяння участі викладачів у національних і міжнародних грантах, а також створення спеціальних структурних підрозділів для консультування й підтримки грантової діяльності. Додатковим елементом удосконалення матеріальних стимулів є формування гнучкої системи соціального забезпечення, зокрема надання медичного страхування, компенсації витрат на житло та можливості професійної перепідготовки коштом закладу.

Окрім матеріальних стимулів, важливе значення мають нематеріальні механізми мотивації, серед яких визначальну роль відіграє кар'єрне зростання та професійний розвиток. Це передбачає розробку чітких критеріїв для підвищення на посаді, що базуються на результатах наукової та освітньої діяльності, а також активній участі в розвитку ЗВО. Додатковим фактором є розширення можливостей академічної мобільності шляхом активізації програм міжнародного обміну, стажувань та запровадження системи фінансової підтримки для участі в міжнародних конференціях, семінарах та тренінгах. Важливим нематеріальним стимулом є зміцнення механізмів соціального визнання, що може бути досягнуто через запровадження нагородних програм за досягнення у викладацькій, науковій та організаційній діяльності, а також підвищення значущості наукових і освітніх відзнак. Окрім цього, для ефективної мотивації необхідно підвищити рівень автономії викладачів, надавши їм більше можливостей для розроблення освітніх програм, вибору методик викладання та організації наукової діяльності.



Ще одним важливим напрямом удосконалення системи мотивації є забезпечення комфортного робочого середовища, що передбачає створення сприятливого психологічного клімату шляхом удосконалення механізмів зворотного зв'язку між адміністрацією та викладачами, а також упровадження програм підтримки психологічного здоров'я. Важливим фактором є поліпшення матеріально-технічної бази, зокрема забезпечення викладачів сучасним обладнанням, доступом до електронних бібліотек, баз даних та наукових платформ. До того ж необхідно враховувати гнучкість у робочому графіку, що дозволить викладачам ефективно поєднувати викладацьку та наукову діяльність, зокрема передбачити можливість дистанційної роботи для проведення досліджень та варіативність графіку викладацької діяльності.

Загалом, реалізація цих рекомендацій сприятиме створенню ефективної системи мотивації науково-педагогічного персоналу, що дозволить підвищити їхню продуктивність, стимулювати наукову активність та вдосконалити якість освітніх послуг у ЗВО.

Висновки. За результатами здійсненого дослідження було встановлено, що ефективна система мотивації науково-педагогічного персоналу закладів вищої освіти є важливим чинником підвищення ефективності праці, розвитку наукової діяльності та вдосконалення якості освітніх послуг. Аналіз емпіричних даних засвідчив значний вплив як матеріальних, так і нематеріальних стимулів на рівень мотиваційної активності викладачів-науковців.

Матеріальні стимули, зокрема заробітна плата, грантове фінансування, премії та соціальні пільги, відіграють важливу роль у формуванні професійної мотивації. Запровадження диференційованої системи преміювання з урахуванням наукових досягнень, публікаційної активності, участі в міжнародних проєктах сприятиме посиленню мотивації та підвищенню рівня конкурентоспроможності науково-педагогічного персоналу. Важливим є



розширення можливостей грантового фінансування та створення інституційної підтримки для сприяння участі викладачів у національних і міжнародних дослідницьких проєктах.

Нематеріальні фактори мотивації, такі як академічна мобільність, можливості кар'єрного зростання, соціальне визнання та підвищення рівня автономії викладачів, також відіграють значну роль. Використання прозорих критеріїв підвищення на посаді, розширення можливостей міжнародної співпраці та стажувань, запровадження програм соціального визнання наукових і освітніх досягнень можуть значно покращити рівень мотиваційної активності персоналу.

Одним із важливих аспектів мотивації є створення сприятливого робочого середовища, що передбачає вдосконалення механізмів зворотного зв'язку між адміністрацією та викладачами, підтримку психологічного комфорту, модернізацію матеріально-технічної бази та забезпечення доступу до сучасних наукових ресурсів. Також доцільним є впровадження гнучких графіків роботи, що дозволить ефективніше поєднувати викладацьку та наукову діяльність.

Загалом, удосконалення мотиваційних механізмів у ЗВО має здійснюватися через комплексний підхід, що поєднує матеріальні та нематеріальні стимули, створення сприятливого робочого середовища й розвиток кар'єрних можливостей. Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню ефективності роботи науково-педагогічного персоналу, стимулюванню наукової активності та вдосконаленню якості освітніх послуг, що позитивно вплине на загальний розвиток системи вищої освіти.

Перспективи подальших досліджень полягають у розширенні емпіричної бази для більш глибокого аналізу ефективності різних мотиваційних механізмів у ЗВО, а також у вивченні впливу цифрових



технологій на систему стимулювання науково-педагогічного персоналу. Важливим напрямом є розробка адаптивних моделей мотивації, що враховують специфіку різних типів ЗВО, рівень автономії викладачів та міжнародний досвід.

Список використаних джерел

1. Лукіяничук А. М. Мотивація педагогічних працівників закладів професійної (професійно-технічної) освіти до інноваційної діяльності. *Габітус*. 2021. Вип. 24(2). С. 55–59. DOI: <https://doi.org/10.32843/2663-5208.2021.24.2.10>
2. Горохівська Т. М. Професійна мотивація як педагогічна умова розвитку професійно-педагогічної компетентності викладачів технічних закладів вищої освіти. *Науковий часопис Національного педагогічного університету імені М.П. Драгоманова. Серія 5: Педагогічні науки: реалії та перспективи*. 2020. Вип. 74. С. 18–23. DOI: <https://doi.org/10.31392/NPU-nc.series5.2020.74.04>
3. Аніпко Л. Мотивація підвищення кваліфікації науково-педагогічних працівників. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2019. Вип. 3. С. 130–140. DOI: [http://doi.org/10.31617/visnik.knute.2019\(125\)10](http://doi.org/10.31617/visnik.knute.2019(125)10)
4. Моренко О. М. Особливості готовності викладачів закладів вищої освіти до професійного самовдосконалення. *Науковий часопис Національного педагогічного університету імені М. П. Драгоманова. Серія 5: Педагогічні науки: реалії та перспективи*. 2019. Вип. 68. С. 138–143. DOI: <https://doi.org/10.31392/2311-5491/2019-68.30>
5. Табачук В. О. Мотивація професійної діяльності та розвитку науково-педагогічних працівників в сучасних соціоекономічних умовах. *Актуальні*



проблеми економіки. 2021. Вип. 7–8 (241–242). С. 13–25. DOI: <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2021-1-241-242-13-25>

6. Чередник О. В. Проблеми та перспективи в управлінні мотивацією персоналу вищого навчального закладу. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 17. С. 389–394. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-17-58>

7. Остапчук Т. П., Бірюченко С. Ю., Боровська А. О. Мотивація науково-педагогічних працівників закладів вищої освіти як функція управління персоналом. *Соціальна економіка*. 2020. Вип. 60. С. 182–191. DOI: <https://doi.org/10.26565/2524-2547-2020-60-17>

8. Плішка Т. П. Оплата праці науково-педагогічних працівників: український та світовий досвід. *Університетські наукові записки*. 2017. Вип. 61. С. 154–167. URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/427879.pdf> (дата звернення: 12.11.2024).

9. Мащак С., Дутко Д. Мотиваційні тенденції професійної діяльності педагога: порівняльне аналізування. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Психологія*. 2024. Вип. 3. С. 7–11. DOI: <https://doi.org/10.32782/psy-visnyk/2024.3.1>

10. Hryn O., Domanova H., Pavlenko L., Striliuk O., Shara L. Developing research competence in students through the study of socio-humanitarian subjects. *Multidisciplinary Reviews*. 2024. Vol. 8. 2024spe061. DOI: <https://doi.org/10.31893/multirev.2024spe061>

11. Zadorina O., Hurskaya V., Sobolyeva S., Grekova L., Vasylyuk-Zaitseva S. The Role of Artificial Intelligence in Creation of Future Education: Possibilities and Challenges. *Futurity Education*. 2024. Vol. 4. № 2. P. 163–185. DOI: <https://doi.org/10.57125/FED.2024.06.25.09>

12. Тарлопов І.О. Статистичне оцінювання впливу освіти на зміну пропозиції трудових ресурсів на ринку праці. *Економіка. Фінанси. Право*.



2022. Вип. 11. URL: <https://elar.naiu.kiev.ua/items/0f11d9bd-c232-46fa-82a8-58edc0342c23> (дата звернення: 12.02.2025).

13. Васильєва О. О., Соколов А. В., Гіль Л. А. Мотивація та оцінка професійної діяльності науково-педагогічних працівників. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2022. Вип. 2(125). С. 125–130. DOI: <https://doi.org/10.32840/1814-1161/2022-2-20>

14. Зарплата працівників вищої освіти 2024. *Федерація профспілок України: вебсайт*. URL: <http://opkho.com.ua/zarplata-pracivnikov-vishho%D1%97-osviti-2024/> (дата звернення: 12.11.2024).

15. Табачук В. О. Основні детермінанти мотивації персоналу закладів вищої освіти в сучасних умовах. *Актуальні проблеми економіки*. 2022. Вип. 8 (254). С. 81–91. DOI: <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2022-1-254-81-91>